

وزارة التعليم العالـي والبحث العلمـي

جامعة محمد خيضر – بسكرة ـ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري.

إعداد:

د/ دادن عبد الغني

جامعة قاصدي مرباح – ورقــلة

العنوان الإلكتروني: dadene@gmail.com

أ. سعيدة تــــلي

جامعة قاصدي مرباح – ورقــلة

العنوان الإلكتروني: saidatelli@gmail.com

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:

البريد الإلكتروني: laboratoire_lfbm@yahoo.fr

هاتف/ فاكس: 033742199

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي

رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله

رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

ملخص:

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، بالنظر إلى أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات، وتركز أنظمة و قوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار و الصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات منهج إصلاحي و آلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين .

الكلمات الدالة: حوكمة الشركات، الفساد المالي و الإداري، آليات الحوكمة.

Effectiveness of governance and its rol in reducing the financial and administrative corruption

Abstract:

The corporate governance of the important issues for all local and international companies in our time, given that the financial crises that have suffered because of the global economy and has developed the concept of corporate governance within the priorities and focus systems and the laws of corporate governance in the world to limit the use of administrative power in not the interests of shareholders, And working to activate the performance of boards of directors of these companies, As well as strengthening internal control and monitor the implementation of strategies and identify the roles and powers of each of the shareholders and the Board of directors and executive management and stakeholders as well emphasize the importance of transparency and disclosure, The concept of corporate governance, Curriculum reform and a new mechanism of action that would establish the integrity of financial transactions put determinants serve public interests and rights of shareholders.

Key words: corporate governance, Financial and administrative corruption, corporate governance mechanisms.

مقدمة:

جاءت حوكمة الشركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من اجل الحد من الفساد المالي والانحراف الإداري ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا. وتعرف حوكمة الشركات (بأنها مجموعة من الآليات و الإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والعدالة والشفافية وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لجميع الأطراف ذوي المصلحة و للمجتمع ككل).أي أن الفكرة الأساسية للحوكمة تكمن في فعالية أدوات الرقابة على إدارة الشركة لمصلحة الأطراف المستفيدة (مساهمين، مستثمرين، دائنين، الدولة...) أي كيف يمكن أن يخفي هؤلاء أنفسهم من كل فساد مالي و إداري وبالتالي استغلال أو انتهاك لاستثماراتهم؟ إن وجود نظام حوكمة جيد يعني المزيد من التدخل و الإشراف من جانب المساهمين على مجالس الإدارة و أجهزتها التنفيذية من اجل الحد من الفساد المالي و الإداري.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن معالجة موضوع فعالية الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي و الإداري؟

فرضية البحث:

إن مختلف الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة لها القدرة و الفعالية في الحد من الفساد المالي و الإداري.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:-

1. إبراز أهمية حوكمة الشركات في اقتصاديات البلدان المتقدمة و النامية على حد سواء.
2. إظهار خطورة الفساد المالي و الإداري، و ما يتركه من آثار كبيرة على الاقتصاد و المجتمع بأسره.
3. إثبات مدى فعالية الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري.

خطوات البحث:

سوف تتم معالجة هذا البحث من خلال ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

المحور الثاني: الفساد المالي و الإداري.

المحور الثالث: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري.

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

أولا/ مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح و التي اتفق عليها، فهي:" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

1-تعريف الحوكمة:

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف[1]:-

1. فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".
2. و تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بأنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين".
3. و هناك من يعرفها بأنها:" قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين".

و بمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسؤل و المسؤولية.

2-أهمية الحوكمة:

تكمن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل من أهمها[2] :

1. **الاقتصاد:** تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية و رفع مستوى الشفافية و جذب الاستثمارات من الخارج و الداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.
2. **الشركات:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح.
3. **المستثمرون و حملة الأسهم:** تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، و ترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار و حقوق المساهمين و القيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يُفَعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة، و معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

4. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة و قوية بين إدارة الشركة و العاملين بها و مورديها و دائينيها و غيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

3- أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي[3]:

1- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات الشركات و إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية على النحو، الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.

2- تحسين و تطوير الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة السليمة على كفاءة الأداء و هو الأمر، الذي تهتم به ن.م.م لكونها تنتج تقارير دقيقة و في الوقت الملائم بما يساعد متخذي القرارات على اخذ قرارات رشيدة، و هو أمر آخر تسعى له الحوكمة التي تعد بالتعريف أداة للتسيير الرشيد.

3- تجنب حدوث الأزمات حتى في الدول، التي لا يوجد لشركاتها تعامل نشط في الأسواق المالية.

4- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخوصصة و ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، و بالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل و زيادة التنمية الاقتصادية.

5- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين و العمال و الدائنين و الأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس، كما يمكن أن تصل الحوكمة لأهدافها إذا ما دعمت بنظم المعلومات المحاسبية بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات و تحسين و تطوير إدارتها و مساعدة المديرين و مجالس الإدارة على بناء استراتيجيات سليمة تضمن سلامة الأداء بصورة عامة، كما تضمن مراجعة الأداء التشغيلي و المالي و النقدي لهذه المؤسسات.

6- وجوب و إلزامية الرقابة الفعالة و تدعيم المساءلة المحاسبية، مما يدعم عنصر الشفافية في إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية على النحو، الذي يمكن من ضبط و كشف عناصر الفساد في أي مرحلة و حيث "تتنوع الأساليب و الأدوات و الآليات، التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف تلك الحوكمة، و تعتبر المراجعة الداخلية و الخارجية من ضمن الآليات، التي يعتمد عليها في تحقيق البعد الرقابي للحوكمة"[4].

4-معايير الحوكمة:

لقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة, وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي[5] :-

4-1. معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية:

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي :-

- وجود اطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق, وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية .
- حفظ حقوق جميع المساهمين مثل :-
  - نقل ملكية الأسهم .
  - الحق في اختيار مجلس الإدارة .
  - الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية .
  - حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة .
  - حق التصويت .
- المساواة بين جميع المساهمين, أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات .
- إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء .
- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية, حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين .
- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة .

4-2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :-

وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي :-

- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات .
- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها .
- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .
- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة .
- إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا) .
- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية .
- ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة .

4-3. معايير مؤسسة التمويل الدولية :-

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي :-

- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً.
- القيادة الجيدة.

5-المقومات الأساسية للحوكمة:

حوكمة الشركات لابد لها من أربعة مقومات أساسية هي[6]:

-1. **الإطار القانوني:** و المسئول عن تحديد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة و بصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد و مجلس الإدارة و لجانه الرئيسية و مراقب الحسابات، و كذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، و لا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات و اعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية و لن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش و الاحتيال في الشركات، خاصة و أنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.

-2. **الإطار المؤسسي:** و هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية و الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية المعنية و الجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، و كذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات و مكاتب المحاسبة و المراجعة و المحاماة و التصنيف الائتماني و التحليل المالي و شركات الوساطة في الأوراق المالية و غيرها، و لا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة و نشر ثقافتها، و ينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة و أمانة و نزاهة و شفافية من أجل صالح الشركات و الاقتصاد القومي عامة.

-3. **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة و الهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء و اختصاصات رئيس و أعضاء و لجان مجلس الإدارة و كذلك أسماء و اختصاصات المديرين التنفيذيين.

-4. **روح الانضباط و الجد و الاجتهاد:** و الحرص على المصلحة العامة للشركة، و تشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها و تعظيم قيمتها و قدراتها التنافسية و ذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، و العمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، و من مصلحة الجميع الحرص على سلامتها و العمل على تحسين قدراتها التنافسية.

6-مبادئ الحوكمة:

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة أو إصلاح نظام حوكمة قائم، قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة مشتملا على مبادئ حوكمة الشركات، و اعتبرت هذه المبادئ بمثابة مرجعيات للاستعانة و الاسترشاد بها و التي يمكن تلخيصها كما يلي[7]:

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع حكم القانون، و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.
2. **حقوق المساهمين:** ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة في الشركات حماية حقوق المساهمين، و يجب أن يكون المساهمون على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة و أن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم و معرفة و إدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم و على مصالحهم الخاصة.
3. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** بما في ذلك المساواة بين مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب، كما يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى فئة واحدة نفس المعاملة المتساوية.
4. **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح من موردين و مقرضين و موظفين و مستهلكين و غيرهم، كما يحددها القانون و احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح و إتاحة التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و تشجيع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح.
5. **الإفصاح و الشفافية:** بحيث ينبغي الإفصاح الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و تطور الأداء و بيانات حقوق الملكية و كبار المساهمين، و كذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفء و مستقل.
6. **مسئولية مجلس الإدارة:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسئوليات مجلس الإدارة و بحيث أن تكون واضحة و محددة و معلنة سواء من حيث الصلاحيات و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات و المزايا و الأجور و المكافآت، و من أهم مسئوليات المجلس مراجعة و توجيه إستراتيجية الشركة و وضع الموازنات السنوية و الإنفاق الرأسمالي، و خطط النشاط و مراجعة الأداء و إدارة المخاطر و ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.

المحور الثاني: الفساد المالي و الإداري

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

أولا/ الفساد المالي

تعد ظاهرة الفساد المالي ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخذ أبعادًا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر.، وفي هذا المحور سنعرض مفهوم الفساد المالي ،وأهم مسبباته ، وكذلك مظاهر الفساد المالي ، وأخيرا أثار الفساد المالي علي الأنظمة الإقتصادية.

1- **مفهومه:** الفساد المالي هو الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية[8].

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية :(الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة) ولذلك كان التعريف شاملاً لرشاوى المسئولين المحليين أو الوطنيين ، أو السياسيين مستبعدة رشاوى القطاع الخاص ، وعرفته كذلك (هو خروج عن القانون

والنظام العام وعدم الالتزام بهما من اجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة).

إما تعريف منظمة الشفافية العالمية : فهو (إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص) إما تعريف صندوق النقد الدولي (IMF)علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو بمجموعة ذات علاقة بين الأفراد.

2- أسبابه:

لا شك في أن أول طريق لعلاج المشكلات هو تحديد أسباب ظهورها ، وقد اجتهد الباحثون لمعرفة أسباب ظهور الفساد المالي وتعددت طرق تصنيفهم لها فقد صنفت " أسباب الفساد المالي علي النحو التالي[9]:

أسباب سياسية : ويقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي ، ضمن مؤسسات المجتمع المدني ، ضعف الأعلام والرقابة.

- أسباب اجتماعية : متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية ، الطائفية والعشائرية والمحسوبية القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والتخوف من المجهول القادم ... جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.
- أسباب اقتصادية :- الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة.
- أسباب إدارية وتنظيمية :- وتتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية (وغموض التشريعات وتعددها أو عدم العمل بها ، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.

وقد حدد البنك الدولي (World Bank) مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي:

- تهميش دور المؤسسات الرقابية ، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها ؛
- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة ؛
- حصول فراغ في السلطة السياسية ربما بسبب الصراع علي السلطة؛
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها؛
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد؛

3- آثاره:

إن للفساد المالي تكلفة ، وخاصة في الشركات العامة ، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع.

وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد علي النحو التالي:

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة ، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها.
- للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا ، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها ، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة.
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة ، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي ، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

- انخفاض الأسعار السوقية لأسهم الشركات في البورصات المالية والخسائر المالية الفادحة التي أضرت بمصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.

ثانيا/ الفساد الإداري

1-مفهومه:

تعددت التعاريف التي أطلقت لتوضيح مفهوم الفساد الإداري وقد يعزى سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت موضوع الفساد الإداري واختلاف المدارس الفلسفية قد يعود سببه إلى اختلاف أفكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء، حيث عرف الفساد الإداري بصورة عامة على انه " التأثير غير المشروع في القرارات العامة"[10].

وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته"[11] إلا أن اغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية.

2-أسبابه:

من المؤكد وجود مجموعة من الأسباب التي أدت إلى بروز ظاهرة الفساد وانتشارها في مختلف المجتمعات، فقد أكد منظري وباحثي علم الإدارة والسلوك التنظيمي على وجود ثلاث فئات حددت هذه الأسباب هي:

2-1. أسباب الفساد الإداري حسب رأي الفئة الأولى[12] :

- **الأسباب الحضرية:** وتعني إن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية تعد استجابة طبيعية للنظام ألقيمي الحضري. كما أنها تبدو تحركا طبيعيا لتقليص الفجوة بين قيم المجتمع وقيم قواعد العمل الرسمية.
- **الأسباب السياسية:** إن محدودية قنوات التأثير غير الرسمية على القرارات الإدارية إضافة إلى ضعف العلاقة ما بين الإدارة والجمهور وانتشار الولاءات الجزئية. كل هذه الحالات من شأنها أن تؤدي إلى بروز الفساد الإداري .

2-2. أسباب الفساد الإداري حسب رأي الفئة الثانية[13] :

- **أسباب هيكلية:** وتعزى الأسباب الهيكلية إلى وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالإجراءات وتضخم الأجهزة الإدارية المركزية .
- **أسباب قيمية:** إن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهيار النظام ألقيمي للفرد أو المجموعة.
- **أسباب اقتصادية:** لعل من أهم هذه الأسباب هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة.

3-2. أسباب الفساد الإداري حسب رأي الفئة الثالثة:

إن من أهم أسباب الفساد الإداري هي[14]:

- **أسباب بايولوجية و فزيولوجية:** وهي جميع الأسباب التي دافعها الأولي والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته .
- **أسباب اجتماعية:** وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.
- **أسباب مركبة:** وهي جميع الأسباب التي تظهر نتيجة لتفاعل المجموعتين السابقتين من الأسباب.

ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة وهي[15]:

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية و القضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما إن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سببا مشجعا على الفساد .
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها .
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين.
- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.
- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
- الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة.

3- آثاره:

إن للفساد الإداري مجموعة من الآثار السلبية لعل من أهمها[16]:

1-3. **اثر الفساد على النواحي الاجتماعية:** يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص .

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام . والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

2-3. **تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية:** يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها :

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ، وهروب رؤوس الأموال المحلية .
- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة ، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحابات في إشغال المناصب.

3-3. **تأثير الفساد على النظام السياسي:** يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته ، وكما يلي :

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص, كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.
- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.
- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة .
- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية .
- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية.
- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له , وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها .
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة .

المحور الثالث: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري

تلعب حوكمة الشركات دورا بارزا في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات داخلية وأخرى خارجية:

أولا/ دور الآليات الداخلية للحوكمة[17]:

- مجلس الإدارة : يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.
- لجنة المراجعة : وتساهم في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير

المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

- المراجعة الداخلية : يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

ثانيا/ دور الآليات الخارجية للحوكمة

- دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات[18]:

تهدف الآليات الأساسية العملية لدعم دور المراجعة في حوكمة الشركات إلى ضرورة حرص مراجع الحسابات على الارتقاء بجودة المراجعة وتفعيل المساءلة المهنية للمراجع وفيما يلي ملخص لأهم تلك الآليات:

1/ الآليات الأكاديمية:

يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والمراجعة عبء التطوير المستمر في برامج التعليم في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وبرامج التعليم المستمر وذلك لإنتاج محاسب ومراجع مؤهل التأهيل الكافي والملائم وتوجيه البحوث لحل مشاكل الممارسة المهنية أو المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التعليم المهني المستمر ويمكن تحديد دور الأكاديميين في تدعيم دور المراجعة في حوكمة الشركات في ثلاث آليات أساسية هي:

- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة وبرامج التعليم المهني المستمر.
- ضرورة عقد المؤتمرات في مجال المراجعة ودورها في حوكمة الشركات مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور المراجعة في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى، كما يمكن أن تركز على دور معايير المراجعة كمستويات للأداء المهني في ضمان جودة خدمة المراجعة ومن ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة.
- ضرورة تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور حوكمة الشركات.

2/ الآليات التنظيمية المهنية:

تعمل مهنة المحاسبة والمراجعة من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضائها وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار ويصدر الإرشادات والضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة وبمستوى أعضائها، وهذا الأمر يمثل تحدياً جدياً للجمعيات المهنية بحيث يحتاج إلى أن تضع وتنفذ آليات ممكنة وعملية لدعم دور المراجعة الخارجية ومن أهم هذه الآليات:

- **تطوير معايير المحاسبة المالية:** يقع على عاتق الجمعيات المهنية إحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة المالية حتى يمكن لمراجع الحسابات باستمرار حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية.

- **تطوير معايير المراجعة:** يجب أن يترافق مع تطوير معايير المحاسبة المالية حتمية تطوير مماثل في معايير المراجعة سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة.
- **تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء:** إن نظام فحص أعمال الزملاء آلية من آليات الرقابة المهنية على أعمال الزملاء لضمان الالتزام بمعايير المراجعة في قبول التكليف وتخطيط وأداء أعمال المراجعة وإعداد وعرض تقرير المراجعة.
- **تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر:** من المتفق عليه مهنياً أن التعليم المهني المستمر يمثل جانباً هاماً في معيار التأهيل العلمي والعملي لمراجع الحسابات بجانب التأهيل والتدريب فإن مواجهة المراجعة لظاهرة وتحديات حوكمة الشركات وتفعيل دور مهنة المراجعة في حوكمة الشركات يتطلب من الجمعيات المهنية اتخاذ اللازم نحو تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر.
- **تفعيل الدور الحوكمي لتقرير مراجع الحسابات:** وذلك وفقاً لمسودتي معياري المراجعة الدولية رقم 705-706 الصادرتين عن مجلس معايير المراجعة التابع للإتحاد الدولي للمحاسبين IFAC في 2005/3/25م.

3/ الآليات المهنية العملية:

تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مراجع الحسابات الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات إيجابية في دعم الدور الحوكمي الإيجابي للمراجعة ولا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن مراجع الحسابات نفسه مقتنعاً بأن دورة الحوكمي مرتبط باستعداده وقدرته إلى إثراء الممارسة المهنية العملية وإثبات أن للمراجعة دور حوكمي لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في الشركات، ويمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص مراجع الحسابات على الارتقاء بجودة المراجعة وتفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات.

- **القوانين والتشريعات** : حيث بالطبع تؤثر علي آليات الحوكمة بما يمثل الرادع من الانسياق نحو التلاعب والفساد.
- **منظمة الشفافية العالمية** : من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوطًا ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري في الدول، فمثلا تضغط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.

وهكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري ومكافحة تفشيها.

الخاتمة:

لقد تبين لنا من خلال البحث أهمية و فعالية آليات حوكمة الشركات في الحد من الآثار السلبية المترتبة عن الفساد المالي و الإداري سواء كانت هذه الآليات داخلية أو خارجية، و منه فإنه نخلص إلى النتائج التالية:

- أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية ، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة[19] .
- يعتبر الفساد المالي والإداري من أكبر المعضلات التي تعاني منها الشركات، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء.
- تبعات وتجليات الفساد المالي والإداري سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية.

- يؤدي الالتزام باليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات، وبالتالي يزيد من قدرتها على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

أخيراً أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة الجيدة مما ألحق أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين والغير.

المراجع و الهوامش:

[1] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها-مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، جوان 2007، ص 04.

[2] هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص ص 05، 06، على الموقع:
http://bakheetgroup.com/pdf/Ebooks/Book_13.pdf

[3] إبراهيم السيد المليحي، دراسة و اختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، الكويت، 2008، ص14.

[4] عارف عبد الله عبد الكريم:تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات عبر:

http://www.kku.edu.sa/Conferences/CGC/abstractsGuide/Default.asp

[5] دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ،"المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 تشرين الأول 2008)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد. ص 08.

[6] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007 ، ص ص 34، 35.

[7] رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية-قسم المحاسبة، ص 03.

[8] بشري نجم عبد الله ، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، على الموقع: http://www.f-law.net/law/showthread.php/34076

[9] سعاد عبد الفتاح محمد، " أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي"، بحث منشور بمجلة النزاهة العدد (3) سنة 2007.

[10] Caiden and caiden. *Administrative Corruption* public administration review, Vol.37 ,jan: 1977 .

[11] الدليمي، باسم فيصل، الفساد الإداري وبعض أشكاله من وجهة نظر عينة من المديرين.رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد:1999 .

[12] نفس المرجع.

[13] ساهر عبد الكاظم مهدي، الفساد الإداري أسبابه وأثاره واهم أساليب المعالجة، بغداد ، ص 08.

[14] Dobel, j . Patrick. The Corruptionof state American political science review,Vol.72 : 1978.

15 ساهر عبد الكاظم مهدي، مرجع سابق، ص 09.

16 الفطافطة، محمود، *الفساد: الصورة الأخرى للهلاك*: 2007، على الموقع: www.aman-palestine.org

17 محمود أحمد حموده، آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي، يوليو 2011، على الموقع:
www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=22849

18 رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، غزة، فلسطين، ص ص 05،06، على الموقع:
site.iugaza.edu.ps/rmotair/files/2010/.../Article.pdf

19 عباس حميد التميمي،آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، على الموقع:
www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc